

---

## EMPRESA Y LIDERAZGO: UNA MIRADA INSTITUCIONAL

---

*Enterprise and leadership. Studies on firms, markets and networks,*  
Mark Casson, Cheltenham, Edward Elgar, 2000, 294 pp.

Yuri Gorbaneff\*

La producción de Mark Casson es bien conocida por los que trabajan en las fronteras entre la economía, el derecho y la administración. Este volumen recoge sus más recientes publicaciones sobre la empresa vista desde la teoría institucional y los costos de transacción. El volumen está dividido en nueve capítulos: 1) Economía del liderazgo ético, 2) Economía y antropología, 3) Teoría empresarial de la firma, 4) El empresario y la revolución industrial, 5) Marshall sobre el mercadeo, 6) Compañías comerciales multinacionales, 7) Redes de negocios regionales, 8) Empresa familiar, 9) Factores culturales y crecimiento económico (escrito junto con Andrew Godley).

Como indica el contenido, no es un tratado institucional sobre la empresa sino una colección de escritos sobre diferentes temas. Su atractivo son las ideas no trilladas y polémicas que suscitan discusión. En el primer capítulo, Casson estudia el fenómeno del empresario y líder desde una perspectiva integrada. Parte de la premisa de que la ética es fundamental para el desarrollo económico porque reduce los costos de transacción. La idea no es novedosa. Pero su hipótesis es interesante: Los valores éticos se vuelven operativos a través de la figura del empresario-líder, cuya función consiste en promover cierto sistema de valores (p. 8).

\* Profesor del Departamento de Administración de la Pontificia Universidad Javeriana, y profesor de la Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales de la Universidad Externado de Colombia, [yurigor@javeriana.edu.co](mailto:yurigor@javeriana.edu.co). Fecha de recepción: 13 de enero de 2004, fecha de aceptación: 25 de junio de 2004.

Habitualmente escrupuloso con las definiciones, Casson no es muy claro en el tema del liderazgo, al que no diferencia de la gerencia. Los altos ejecutivos son líderes, y al revés. Además, es difícil aceptar la idea, implícita en el capítulo, de que la cantidad de líderes guarda relación con las características demográficas y educativas de la población. Sería útil releer *Economía y sociedad*, de Max Weber, especialmente los pasajes sobre el liderazgo carismático. Aun antes de Weber, desde Maquiavelo se sabe que una persona llega a ser líder no porque esté educada de cierta manera sino porque interpreta y articula correctamente las aspiraciones de los seguidores. El líder empresarial es una persona que no sólo entiende sino expresa y operacionaliza los valores de los grupos que tienen interés en la empresa. Quizá por ello la expresión “liderazgo ético” en el título del capítulo suena a tautología. Los líderes, cuya tarea es entender y operacionalizar los valores de la sociedad, deben ser éticos. Si no lo son, no los seguirán; los pretendidos líderes pierden legitimidad y dejan de ser líderes. El capítulo habría sido más claro si sus dos grandes temas –el liderazgo y la ética– se hubieran tratado por separado.

El segundo capítulo no es sólido. Casson pretende establecer un diálogo entre el paradigma racional en ciencias sociales, representado por la economía, y el paradigma no racional, representado por la antropología. Infortunadamente no lo logra. Al descalificar a Marx con una cita de Steedman (1997), Casson sepulta la posibilidad de diálogo con la antropología. Diálogo que tampoco prospera por la actitud de superioridad de Casson frente a las sociedades “primitivas”: identifica a la *costumbre* como mecanismo coordinador de las economías en las sociedades “primitivas”, y al *contrato* como mecanismo coordinador en las sociedades “avanzadas”. Si se revisa un manual de filosofía se encuentra que “moral” viene de “costumbre”, en latín. La ética o moral empresarial no es otra cosa que las costumbres codificadas en normas morales. Las costumbres coordinan las transacciones no sólo en las sociedades “primitivas”, sino también en las “avanzadas”, incluida aquella en que vive Casson.

El tercer capítulo es uno de los más interesantes. La empresa se crea para manejar no tanto los flujos de bienes y servicios sino los flujos de la información. El acto más significativo de la empresa es identificar las oportunidades comerciales a partir de la información disponible y coordinar las actividades económicas para satisfacer la demanda insatisfecha (p. 47). Esta es una visión schumpeteriana de la empresa. En forma atrevida, Casson pone de cabeza la afirmación de Coase (1937) de que el mercado es primario y las empresas surgen como alternativa a los mercados, y afirma provocativamente que es

al revés: lo primario son las empresas, y el mercado surge porque las empresas lo crean (p. 49). Su observación es aguda. El problema es que confunde el *agente económico* con la *empresa*. La empresa es una organización. Su creación responde, entre otras cosas, a los costos de transacción. Hasta aquí Coase. Pero un agente económico no es o no necesariamente es una organización. Los agentes existen antes del mercado y son ellos los que crean el mercado. Esta es una idea atractiva para los que dictan cursos de estrategia.

Casson es explícito en que la teoría clásica de la empresa se concentra en el estudio del flujo de recursos tangibles. Este es el lado más visible de la empresa. Pero es imposible entender la empresa a partir del flujo de los recursos tangibles porque se olvida la coordinación de este flujo. La necesidad de coordinación es una idea coasiana. Casson la resalta como elemento fundamental de la actividad de la empresa.

Aplica la teoría de costos de transacción a un objeto poco tradicional: el mercado de ideas empresariales. Casson busca explicar por qué las personas no venden las ideas empresariales sino que tratan de explotarlas como pueden. Y encuentra que los costos de transacción en el mercado empresarial son muy altos pues no existe una manera de impedir que los demás se apropien de los resultados de las ideas comerciales (p. 70).

El capítulo “Empresarios y la revolución industrial” es interesante porque el autor examina la historia de la revolución industrial inglesa desde la óptica de los costos de transacción y de las instituciones, combinando factores económicos y culturales.

“Marshall sobre el mercadeo” invita a los administradores a leer y releer a Marshall. Esta lectura tiene sentido para establecer el origen de los conceptos administrativos. Casson muestra que Marshall fue el primero en identificar la función económica del mercadeo, en conceptualizar un negocio no como una secuencia de operaciones sino como un proceso (p. 112). Sin embargo, aunque Marshall contribuyó a la profesionalización de la economía, la vio como parte integral de las ciencias sociales más que como una ciencia aparte (p. 107).

El capítulo “Compañías comerciales multinacionales” añade poco a lo que ya se sabe. En cambio, el siguiente, “Redes regionales de negocios”, toca un tema actual y mal entendido. Hay dos elementos novedosos. Por un lado, la sana duda acerca del efecto positivo de los distritos industriales sobre el desarrollo económico. Casson muestra que las “cascadas de citas” generan una opinión dominante en la profesión, en este caso una opinión favorable al capital social, aunque la evidencia empírica no es contundente (pp. 166-167). Afirma que

existen varias redes sociales que no necesariamente contribuyen a la eficiencia, la flexibilidad, o la innovación, como los sindicatos o los carteles de fabricantes. Se pueden añadir las agrupaciones criminales, el capital social perverso.

Por otro lado, el papel de los empresarios en la creación de redes y de capital social. A partir de la información existente, los empresarios identifican las oportunidades comerciales potenciales e incurren en los costos de superar la barrera de la ignorancia mutua entre fabricantes potenciales y consumidores. Para reducir los costos de transacción, los empresarios tratan de ganar la confianza de las personas con las que negocian, y para ello necesitan la reputación de honestidad e integridad. Para ganarla adoptan una estrategia de red. Les conviene obtenerla a través de un servicio confiable de posventa. La garantía es también un instrumento para generar confianza. En vez de considerarla como un costo más, los gerentes podrían tomarla como una oportunidad para conocer los gustos de los clientes. Los gerentes pueden reducir los costos de transacción en la compra de los insumos estableciendo relaciones de confianza con los proveedores preferidos (pp. 179-180). Si comparten con sus proveedores la información acerca de sus clientes, pueden involucrarlos en el proceso de mejoramiento de los productos finales. Las redes verticales informales también son útiles para atraer factores de producción. Si los gerentes pertenecen a la misma comunidad que los empleados, la confianza mutua y la motivación son mayores, y menor el costo de supervisión (p. 180). Si los gerentes pertenecen al mismo club social que los banqueros, los costos de transacción para conseguir créditos son menores.

Los costos de organizar la red no siempre se justifican. Cuando es demasiado costoso crear la red, los gerentes prefieren las transacciones clásicas impersonales del mercado (p. 180). En caso contrario, los gerentes internalizan la transacción a través de la integración vertical. Esto conduce al análisis clásico de la elección entre mercados, jerarquías e híbridos (Coase, 1937; Williamson, 1989 y 1991), que el autor no discute porque la literatura lo trata de manera exhaustiva (p. 180).

En “La empresa familiar” se encuentran muchas ideas novedosas. Casson se acerca a este fenómeno tratando de aclarar el concepto de empresa familiar, pues la literatura lo tiende a confundir con el de pequeña empresa (p. 197). El criterio no puede ser el tamaño, sino la propiedad y el control (p. 200). Al precisar las definiciones, Casson hace un análisis institucional de la empresa familiar, un tema poco entendido por la economía y la administración porque en ella no se cumplen los cuatro supuestos de la teoría clásica. La empresa familiar

no se puede entender sin reconocer el papel del empresario, que los contratos no pueden ser completos, que la racionalidad de los agentes es limitada y que las personas no siempre actúan en forma egoísta (pp. 204-205). Una vez relajados los supuestos clásicos, es posible explicar el paternalismo, el altruismo y las motivaciones dinásticas de los dirigentes de empresas familiares.

El último capítulo deja mucho que desear. Sus autores pretenden desarrollar un marco conceptual para entender la interacción entre cultura y crecimiento económico, e identificar los canales a través de los cuales la cultura influye sobre la economía, y viceversa (p. 236). Definen la cultura como un conjunto de valores (que diferencian lo bueno de lo malo) y creencias (que diferencian lo verdadero de lo falso). Para ser coherentes, ponen de nuevo en el centro al líder-empresario, cuya función resulta sorprendente: produce los valores y luego pasa la factura a la agradecida humanidad (p. 241). El marco conceptual no va más allá de la periodización de la historia del desarrollo institucional inglés, y muestran que la sociedad inglesa logró de alguna manera crear las instituciones que contribuyen al desarrollo. No explican el cambio institucional, tan sólo lo describen. Por ello, su propuesta de tipología carece de potencial explicativo. No es claro, por ejemplo, cuál es el mecanismo que permitió el ajuste institucional en Inglaterra.

Pese a sus deficiencias, que son la contraparte de sus fortalezas, el libro resulta interesante. Con su estilo original y provocador, invita a la discusión y abre las ventanas de las profesiones de la economía y la administración para que entre aire fresco.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Coase, Ronald H. 1937. "The Nature of the Firm", *Economica*, noviembre, pp. 386-405.
- Williamson, Oliver. 1989. *Instituciones económicas del capitalismo*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Williamson, Oliver. 1991. "Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives", *Administrative Science Quarterly* 36, pp. 269-296.